

VU Research Portal

Competitief altruïsme op de werkvloer: Een evolutionair psychologische benadering

Engelhard, N.P.; van der Wal, A.J.; van Vugt, M.

published in

Gedrag en Organisatie
2013

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Engelhard, N. P., van der Wal, A. J., & van Vugt, M. (2013). Competitief altruïsme op de werkvloer: Een evolutionair psychologische benadering. *Gedrag en Organisatie*, 26, 292-309.
http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/GenO/2013/3/GenO_0921-5077_2013_026_003_003

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Competitief altruïsme op de werkvloer: een evolutionair psychologische benadering

Nynke P. Engelhard, Arianne J. van der Wal & Mark van Vugt*

De evolutionaire theorie van 'competitief altruïsme' (Hardy & Van Vugt, 2006) kan verklaren waarom mensen zich in groepsverband altruïstisch gedragen. Het investeren in een positieve, altruïstische reputatie is op lange termijn lonend voor het individu. Met een scenario-experiment is onderzocht of 'altruïsme' – als vorm van organizational citizenship behavior (OCB) – de reputatie van de werknemer verhoogt. Sollicitanten op een hypothetische baan werden als altruïstisch of niet-altruïstisch beschreven en vervolgens werden ze beoordeeld door een steekproef van werknemers op basis van reputatie, mogelijkheid tot samenwerking, aantrekkelijkheid, en startsalarisniveau. Als altruïstisch beschreven sollicitanten kregen een betere reputatie toebedeeld en kregen een hoger startsalaris toegekend. Er werd geen verschil gevonden in de (fysieke) aantrekkelijkheidsoordelen van altruïstische versus niet-altruïstische sollicitanten. Implicaties voor de praktijk worden nader besproken.

1 Inleiding

In het dagelijks leven werken we vaak samen en helpen we elkaar om iets voor elkaar te krijgen wat ons alleen niet zou lukken. Samenwerken kan heel functioneel zijn, maar tegelijkertijd is de vraag welk belang we dienen als we anderen helpen, het belang van de ander of van onszelf? Als er kosten verbonden zijn aan ons helpgedrag, noemen we dat altruïsme. Hier zijn we geïnteresseerd in altruïstisch gedrag op de werkvloer. In organisatieonderzoek wordt dit ook wel aangeduid als 'organizational citizenship behavior' (OCB), behulpzame gedragingen met een werkrelevant karakter die niet bij iemands taakomschrijving horen (Organ, 1988).

In dit onderzoek zijn we geïnteresseerd in de reputatievoordelen van altruïstisch gedrag van werknemers. Vanuit de evolutionaire theorie van competitief altruïsme (Hardy & Van Vugt, 2006) proberen we aannemelijk te maken dat altruïstisch gedrag kan voorkomen uit de drang om een positieve reputatie op te bouwen, wat op termijn allerlei voordelen kan bieden. We onderzoeken of het vertonen van 'altruïsme' op het werk (OCB) van invloed is op iemands reputatie en of dit gedrag

* Nynke P. Engelhard is werkzaam bij de Afdeling Sociale en Organisationspsychologie, Vrije Universiteit, Amsterdam. Arianne J. van der Wal is werkzaam bij de Afdeling Sociale en Organisationspsychologie, Vrije Universiteit, Amsterdam. Mark van Vugt is werkzaam bij de Afdeling Sociale en Organisationspsychologie, Vrije Universiteit, Amsterdam. Correspondentie-adres: Vrije Universiteit, Afdeling Sociale en Organisationspsychologie, Van der Boerhorststraat 1, 1081 BT Amsterdam, tel. 020-5985323, e-mail m.van.vugt@vu.nl.

daarnaast ook andere voordelen biedt voor de altruïstische werknemer die solliciteert op een baan, bijvoorbeeld een hogere waardering, meer samenwerking en een hoger startsalaris.

1.1 *Altruïsme*

Altruïsme kan worden omschreven als de motivatie van iemand om het welzijn van een ander individu te verhogen ten koste van zichzelf. De acties die gepaard gaan met altruïsme, zijn erop gericht anderen te bevoordelen en worden ook wel prosociaal gedrag genoemd. In de literatuur worden altruïsme en prosociaal gedrag vaak onder dezelfde noemer gebruikt (Batson & Powell, 2003; Van Vugt & Van Lange, 2006). Van altruïsme of prosociaal gedrag is pas sprake als de altruïst zelf voor dit gedrag gekozen heeft en als het gedrag plaatsvindt met de bedoeling om anderen te helpen en er kosten aan verbonden zijn voor de helper (Franzoi, 2006). In vergelijking met de meeste andere diersoorten beperkt de mens zijn altruïsme niet enkel tot kleine groepen bloedverwanten, maar kan deze ook gericht zijn op genetisch 'vreemden' (Fehr & Fischbacher, 2003; Van Vugt & Van Lange, 2006). Zo zijn mensen bereid om in sommige situaties totaal onbekende hulpbehoevenden te helpen (Bereczkei, Birkas & Kerekes, 2010). Vrijwilligerswerk ten gunste van meerdere mensen (Snyder & Omoto, 2008) of gelddonaties zijn andere voorbeelden (Van Lange, Bekkers, Schuyt & Van Vugt, 2007). Mensen riskeren zelfs hun eigen leven of gezondheid met het helpen van onbekende mensen, bijvoorbeeld door het doneren van een nier of het doen van vrijwilligerswerk in onveilige gebieden (Becker & Eagly, 2004).

Het altruïstische gedrag van de mens kan vanuit evolutionair perspectief op meerdere manieren verklaard worden. In eerste instantie werd altruïsme verklaard vanuit 'kin selection', vrij vertaald 'verwantschapsselectie'. Deze theorie stelt dat het geen genetisch nadeel hoeft te zijn als iemand meer investeert in het voordeel van anderen dan dat het voor zichzelf oplevert. Voorwaarde is alleen wel dat deze altruïstische gedragingen gericht zijn op bloedverwanten, omdat dit de genverspreiding ten goede komt (Hamilton, 1964). De 'kin selection'-theorie kan echter moeilijk verklaren waarom mensen naast bloedverwanten ook niet-bloedverwanten helpen. Trivers (1971) kwam daarom met een alternatieve verklaring, namelijk de theorie van 'reciprocity', vrij vertaald wederkerig altruïsme. Deze theorie is gebaseerd op het idee dat iemand die anderen helpt, daarvoor op den duur iets terugziet in de vorm van een wederdienst. Deze wederdienst kan afkomstig zijn van degene die geholpen is – directe reciprociteit – ofwel van iemand in het netwerk van de hulpontvanger – indirecte reciprociteit (Nowak & Sigmund, 2005).

1.2 *Competitief altruïsme*

Zowel de 'kin selection'-theorie als de 'reciprocity'-theorie geven geen verklaring voor altruïstisch gedrag in gevallen waarin geen sprake is van bloedverwantschap en wederkerigheid moeilijk is, zoals tussen grote groepen mensen, bijvoorbeeld in de werkorganisatie. De 'competitief altruïsme'-theorie geeft daar wel inzicht in. Deze theorie stelt namelijk dat tussen mensen competitie in altruïsme kan ont-

staan met als doel de reputatie van het meest altruïstische groepslid te verkrijgen (Roberts, 1998; Van Vugt, Roberts & Hardy, 2007). Op korte termijn betekent dit dat een individu moet investeren in altruïsme. Maar op lange termijn levert dit voor het individu, middels een altruïstische reputatie, competitieve voordelen op. Echter, competitief altruïsme komt volgens Van Vugt et al. (2007) enkel tot stand als (1) kostbaar altruïstisch gedrag een betrouwbaar signaal afgeeft over de persoon, (2) anderen het altruïstische gedrag kunnen waarnemen, (3) groepsleden verschillen in de mate waarin zij altruïstisch gedrag vertonen, én (4) er voor de altruïst lange termijn voordelen in het vooruitzicht zijn.

Meerdere onderzoeken ondersteunen de ‘competitief altruïsme’-theorie. Zo toonde Barclay (2004) met een (geld)experiment aan dat mensen meer bijdragen aan de groep als zij daarmee invloed hebben op hun eigen reputatie. Eveneens bleek uit deze studie dat het meeste geld werd toevertrouwd aan de meest gulle personen in de groep. Met een zelfde soort experiment lieten Hardy en Van Vugt (2006) zien dat gulheid de altruïsten op korte termijn veel kost, maar dat altruïsten op lange termijn voordeel kunnen ondervinden met betrekking tot hun altruïstische investeringen. Altruïsten kregen namelijk een hogere status toebedeeld, werden eerder gekozen als leider en ze werden eerder verkozen tot interactiepartner door andere groepsleden dan minder gulle gevers. Eveneens kwam uit dit onderzoek dat (geld)investeringen in de groep toenamen als men bekeken werd door anderen. Uit ander onderzoek van Van Vugt en Hardy (2009) komt naar voren dat als hun reputatie ertoe doet mensen meer investeren in altruïsme om zo de eigen status te vergroten.

1.3 De effecten van altruïsme op reputaties

Reputatie. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat aan altruïstische werknemers een betere reputatie wordt toegekend dan aan niet-altruïstische werknemers (Flynn, 2003; Hall, Zinko, Perryman & Ferris, 2009; Van Vugt & Hardy, 2009). Reputatie is te omschrijven als ‘sociaal gedeelde informatie over een potentiële interactiepartner’ (Stiff & Van Vugt, 2008; Van Vugt et al., 2007). Dat reputatie een sterk effect kan hebben, lieten Stiff en Van Vugt (2008) zien in hun onderzoek naar toelating van nieuwe leden in een groep. Bij een beslissing om iemand toe te laten tot de groep is informatie van een derde partij over de opofferingen van een nieuw potentieel lid doorslaggevend dan dezelfde informatie afkomstig van het potentiële lid zelf. De focus ligt bij ‘competitief altruïsme’ dan ook op de opbouw van een positieve reputatie om lange termijn voordelen te krijgen (Roberts, 1998). Uit onderzoek van Wedekind en Braithwaite (2002) kwam bijvoorbeeld naar voren dat kostbare altruïstische investeringen, later via anderen, op basis van de opgebouwde reputatie, beloond werden. Op basis van het gulle gedrag dat mensen van de altruïst zien, zouden anderen deze persoon graag zien als hun (liefdes)partner (Roberts, 1998), samenwerkingspartner (Barclay & Willer, 2007), interactiepartner en groepsleider (Hardy & Van Vugt, 2006).

Het huidige onderzoek richt zich op de vraag of het vertonen van altruïsme op het werk leidt tot een betere reputatie. Daarnaast wordt onderzocht of reputatie een

mediërend effect heeft op de relatie tussen altruïsme en opbrengsten zoals voorkeur voor samenwerken, fysieke aantrekkelijkheid en startsalaris.

Hypothese 1: De ‘competitief altruïsme’-theorie voorspelt dat potentiële werknemers die zichtbaar altruïsme vertonen, een betere reputatie hebben dan werknemers die geen altruïsme vertonen.

Voorkeur voor samenwerken. Milinski, Semmann en Krambeck (2002) toonden aan dat het belang van het hebben van een goede reputatie in een groep sociaal gedrag van groepsleden in de hand werkt en dat dit uiteindelijk de samenwerking in de groep ten goede komt. Competitief altruïsme kan daarbij, zoals blijkt uit onderzoek van Barclay en Willer (2007), een middel zijn om mogelijke kansen voor toekomstige samenwerking te laten opmerken bij potentiële interactiepartners. Huidig onderzoek richt zich dan ook op de vraag of er, op basis van de reputatie, een grotere voorkeur is voor het aannemen van en samenwerken met werknemers die zichtbaar altruïsme vertonen, dan werknemers die geen zichtbaar altruïsme vertonen.

Hypothese 2: Volgens de ‘competitief altruïsme’-theorie gaat er een grotere voorkeur uit naar het selecteren van en samenwerking met werknemers die altruïsme vertonen dan werknemers die geen altruïsme vertonen.

Fysieke aantrekkelijkheid. Anderson, John, Keltner en Kring (2001) toonden met hun onderzoek aan dat er een relatie is tussen aantrekkelijkheid en status in een groep. Huidig onderzoek richt zich dan ook op de vraag of werknemers die altruïsme vertonen, op basis van de reputatie, fysiek aantrekkelijker worden gevonden dan werknemers die geen altruïsme vertonen.

Hypothese 3: De ‘competitief altruïsme’-theorie voorspelt dat potentiële werknemers die altruïsme vertonen, fysiek aantrekkelijker worden gevonden dan werknemers die geen altruïsme vertonen.

Startsalaris. Johnson, Erez, Kiker en Motowidlo (2002) toonden aan dat een goede reputatie voor behulpzaam gedrag meer beloond wordt dan een slechte reputatie. Podsakoff, Whiting, Podsakoff en Mishra (2011) ontdekten een positieve relatie tussen enerzijds OCB-gedragingen ‘helpen’, ‘inbreng’ en ‘loyaliteit’ en anderzijds salaristoewijzingen; hoe meer dit gedrag werd vertoond, hoe hoger het advies voor het startsalaris van sollicitanten was. Het lijkt er eveneens op dat mensen die altruïstisch gedrag vertonen, eerder promotie krijgen dan mensen die dat gedrag niet laten zien (Hui, Lam & Law, 2000). Huidig onderzoek richt zich dan ook op de vraag of het vertonen van altruïsme, op basis van de reputatie, leidt tot een hoger startsalaris.

Hypothese 4: Volgens de ‘competitief altruïsme’-theorie wordt er aan potentiële werknemers die altruïsme vertonen, een hoger startsalaris toegekend dan aan werknemers die geen altruïsme vertonen.

2 Methode

2.1 Respondenten en procedure

De doelgroep in het huidige onderzoek werd gevormd door werknemers die allen werkzaam waren bij in Nederland gevestigde bedrijven. Zij werden gerecruteerd via het netwerk van de onderzoekers. In totaal namen 100 werknemers deel, waaronder 50 mannen en 50 vrouwen. De leeftijden van de respondenten varieerden van 22 tot 67 jaar, met een gemiddelde van 37.48 jaar ($SD = 12.02$). Deelname bestond uit het invullen van een digitale vragenlijst waarvan zes varianten waren. Elke werknemer werd willekeurig aan één van de zes vragenlijsten toegewezen. Van de respondenten had 33% een wo-opleiding afgerond, 44% een hbo-opleiding, 20% een mbo-opleiding, 1% een lbo-opleiding en 2% voortgezet onderwijs. Het aantal contracturen liep uiteen van 18 tot 40 uur ($M = 34.38$, $SD = 6.03$). Het begin van de vragenlijst bestond uit een kort inleidend scenario, waarna een foto van een sollicitant werd getoond en de respondent een referentiebrief over deze sollicitant te lezen kreeg. Vervolgens werd de respondent gevraagd een aantal vragen over de betreffende sollicitant te beantwoorden. Dit betrof vragen over de reputatie, voorkeur voor samenwerken, fysieke aantrekkelijkheid en het start-salaris van de sollicitant. Dit werd nog een tweede keer herhaald met een andere sollicitant. Uiteindelijk werd gevraagd voor welk van de twee sollicitanten de respondent de voorkeur had als één van hen zou moeten worden aangenomen. Aan het eind van de vragenlijst werd naar een aantal demografische factoren van de respondent gevraagd en werd hem de mogelijkheid geboden om een samenvatting van de onderzoeksresultaten te ontvangen.

2.2 Meetinstrumenten

Scenario. Elke respondent werd aan het begin van de vragenlijst hetzelfde scenario geschetst: 'Stelt u zich voor dat u leidinggevende bent van een afdeling binnen een bedrijf. U houdt zich samen met een aantal commissieleden bezig met de sollicitatieprocedure voor de vacature administratief medewerker. Inmiddels heeft u een aantal sollicitatiegesprekken achter de rug. U besluit om van twee sollicitanten een schriftelijke referentie te vragen van hun huidige leidinggevende om een completer beeld te krijgen. Stelt u zich verder voor dat deze twee sollicitanten, waarover u straks een schriftelijke referentie krijgt te lezen, een vergelijkbare achtergrond hebben met betrekking tot opleiding en werkervaring.' In dit onderzoek is de functie 'administratief medewerker' gebruikt, omdat gebleken is dat deze functie niet specifiek aan mannen of aan vrouwen wordt toegeschreven (Heilman & Chen, 2005).

Referentiebrieven. In totaal zijn twaalf verschillende referentiebrieven gebruikt (zie bijlage A en B voor voorbeelden van gebruikte referentiebrieven). Per vragenlijst waren twee referentiebrieven inbegrepen. Elke respondent kreeg zowel een referentiebrief van een mannelijke sollicitant (Peter) als van een vrouwelijke sollicitant (Anna) te lezen, die varieerde in termen van OCB: altruïsme versus geen altruïsme versus geen informatie (controleconditie; zie tabel 1).

Tabel 1 De samenstelling van referentiebrieven over de zes condities

Vragenlijst	Conditie referentiebrieven 1		Conditie referentiebrieven 2	
	geslacht	OCB	geslacht	OCB
1	man	altruïsme	vrouw	geen altruïsme
2	man	geen altruïsme	vrouw	geen informatie
3	man	geen informatie	vrouw	altruïsme
4	vrouw	altruïsme	man	geen altruïsme
5	vrouw	geen altruïsme	man	geen informatie
6	vrouw	geen informatie	man	altruïsme

De eerste alinea van elke referentiebrieven bevatte de aanleiding van de brief. In de alinea daarop volgden algemene gegevens zoals de functietitel, lengte van het dienstverband bij de organisatie en aantal jaren in de functie beschreven. Verder bevatte deze alinea een korte weergave van het functioneren van de sollicitant met betrekking tot de administratieve taken. In elke brief waren deze gegevens hetzelfde, maar was de tekst in de tweede brief iets gevarieerd ten opzichte van de eerste brief om dit niet op te laten vallen. In de laatste alinea vond de manipulatie plaats van OCB (Organ, 1988) aan de hand van drie condities. In conditie 1, genaamd altruïsme, lag de nadruk op goed werkgedrag in de vorm van onbaatzuchtig gedrag van de sollicitant (Podsakoff et al., 2011).

In de vijf jaar dat ik leidinggevende van Anna ben, heb ik Anna leren kennen als iemand die graag goed werk aflevert, die plezier heeft in haar werk en die daarnaast uit zichzelf anderen helpt als zij problemen hebben met hun werk. Anna merkte in de afgelopen jaren bijvoorbeeld op dat veel nieuwe collega's op de afdeling problemen hadden met de software die we op de afdeling gebruiken. Buiten werktijd leerde zij hen individueel hoe zij correct met de software om konden gaan, met als resultaat dat de nieuwe werknemers hun collega's en klanten beter van dienst konden zijn. Typerend voor Anna is dan ook dat zij hart voor de zaak heeft.

In conditie 2, genaamd 'geen altruïsme', lag de nadruk op goed werkgedrag in de vorm van individueel gedrag.

Mijn ervaring met Anna is dat zij gefocust is op de uitvoer van haar eigen taken en dat zij graag nuttig bezig wil zijn in haar werktijd. Anna leert het beste door zaken aan te pakken en door te leren uit ervaring; zij is ervan overtuigd dat mensen het beste leren als ze in het diepe worden gegooit. Anna gaat dan ook uit van zelfredzaamheid en verwacht van collega's dat zij ook zaken zelfstandig uitzoeken. In het geval dat collega's tegen problemen aanlopen, geeft Anna veelal aan dat zij daarmee naar hun leidinggevende kunnen gaan voor een oplossing. Kenmerkend voor Anna is haar rustige en serieuze houding, evenals haar zelfstandigheid.

Conditie 1 en 2 bevatten een gelijk aantal woorden en waren gelijkmatig positief beschreven, waarbij in de altruïsme-conditie benadrukt werd dat de kandidaat oog heeft voor de ander en de ander uit zichzelf helpt buiten werktijd. Anderzijds

lag in de geen-altruïsme-conditie de nadruk meer op de individualiteit en de eigen resultaten van de kandidaat. Conditie 3 bevatte geen informatie over OCB's en was tevens de controleconditie.

Reputatie. De reputatie van de sollicitanten is gemeten aan de hand van een bestaande vragenlijst met twaalf items (Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell & James, 2007). Voor huidig onderzoek zijn de items vertaald uit het Engels naar het Nederlands en geformuleerd naar de ander-perceptie (zie bijlage C). Per item waren er zeven antwoordmogelijkheden (1 = helemaal mee oneens tot 7 = helemaal mee eens). De Cronbach's alpha betrouwbaarheid voor de reputatieschaal met betrekking tot de eerste referentiebrief was $\alpha = 0.91$, en $\alpha = 0.94$ voor de tweede referentiebrief. Dit komt sterk overeen met de betrouwbaarheden voor ander-rapportage uit eerdere onderzoeken (Hochwarter et al., 2007; Hall et al., 2009).

Voorkeur voor samenwerken. De mate in voorkeur voor het samenwerken met de sollicitant is gemeten met het ingebrachte item 'Als u een inschatting moet maken op basis van de schriftelijke referentie, hoe graag zullen collega's met (sollicitant x) in een team willen samenwerken?'. Er waren vijf antwoordmogelijkheden (1 = helemaal niet graag tot 5 = heel graag).

Fysieke aantrekkelijkheid. Voorafgaand aan elke referentiebrief werd een foto van een man of een vrouw getoond. De foto's waren afkomstig uit het standaard objectpalet in het programma Microsoft Word. De oorspronkelijke foto's gaven het gehele lichaam van de personen weer, maar deze zijn bewerkt tot het formaat van een portretfoto (zie figuur 1). Met het item 'Hoe beoordeelt u de fysieke aantrekkelijkheid van (sollicitant x) op basis van de foto?' beoordeelden de respondenten, net als in onderzoek van Bowling, Beehr, Johnson, Semmer, Hendricks en Webster (2004), op een 7-puntsschaal (1 = zeer onaantrekkelijk tot 7 = zeer aantrekkelijk) de fysieke aantrekkelijkheid van de sollicitanten.

Startsalaris. De beloning voor de sollicitant met betrekking tot de eventueel nieuwe functie is gemeten met het item 'Stel dat (sollicitant x) geselecteerd wordt voor de functie van administratief medewerker en u moet hem een salaris toekennen, welk bruto maandsalaris zou u (sollicitant x) geven bij een fulltime aanstelling?'. Dit item is gebaseerd op een item over salarisaanbeveling van Podsakoff et al. (2011). Er waren zeven antwoordmogelijkheden, waarbij het minimum startsalaris € 1500 bruto per maand bedroeg (ongeveer het wettelijk minimumloon in Nederland) en een interval van € 200 gehanteerd werd met een maximum startsalaris van € 2700 bruto per maand.

3 Resultaten

Er werden geen effecten gevonden voor de demografische variabelen zoals sekse en opleidingsniveau op de reputatiescore, evenals op de voorkeur voor samenwer-

Figuur 1 Foto van de mannelijke sollicitant (Peter) en vrouwelijke sollicitant (Anna)



ken en fysieke aantrekkelijkheid beoordelingen. De bepaling van het startsalaris bleek echter beïnvloed te worden door het opleidingsniveau van de deelnemer, $B = -0.22$, $F(1, 198) = 4.94$, $p = .027$, partiële $\eta^2 = .024$, waarbij een lagere opleiding leidt tot het toekennen van een hoger startsalaris. In de analyses omtrent het startsalaris zal dan ook gecontroleerd worden voor het opleidingsniveau van de deelnemer. Er is verder een marginaal effect van de volgorde waarop de referentiebrieven zijn gelezen op de reputatiescore. De reputatiescore van de altruïstische sollicitant steeg als de referentiebrieven werden gelezen na een andere referentiebrieven, $F(1, 63) = 3.67$, $p = .060$, partiële $\eta^2 = .055$, met $M_{Voor} = 5.00$ ($SD = 0.95$) en $M_{Na} = 5.43$ ($SD = 0.84$). De reputatiescore van de niet-altruïstische sollicitant daalde als de referentiebrieven werden gelezen na een andere referentiebrieven, $F(1, 67) = 3.51$, $p = .066$, partiële $\eta^2 = .050$, met $M_{Voor} = 4.81$ ($SD = 0.93$) en $M_{Na} = 4.35$ ($SD = 1.09$). Aangezien dit effect marginaal is, werden de metingen van de eerste en tweede referentiebrieven samengenomen tijdens de verdere analyses.

3.1 Effect van altruïsme op reputatie

Een ANOVA, waarbij het geslacht van de sollicitant en de factor OCB werden meegenomen als onafhankelijke variabelen, laat zien dat er een relatie bestaat tussen OCB en reputatie, $F(2, 194) = 8.00$, $p < .001$, partiële $\eta^2 = .076$. Het geslacht van de kandidaat was niet van invloed, $p = .699$. Een paarsgewijze vergelijking aan de hand van Sidak, waarbij een betrouwbaarheidsinterval van 95% werd gehanteerd, toonde dat de gemiddelde reputatiescore in de altruïsme-conditie ($M = 5.21$, $SD = 0.92$) significant hoger was ten opzichte van de geen-altruïsme-conditie ($M = 4.58$, $SD = 1.03$) en de controleconditie ($M = 4.72$, $SD = 0.85$), in beide gevallen, $p < .013$. De gemiddelde reputatiescore in de geen-altruïsme-conditie en controleconditie verschilden niet van elkaar, $p = .753$. Dit duidt erop dat werknemers die zichtbaar altruïsme vertonen, een betere reputatie hebben dan werknemers die geen zichtbaar altruïsme vertonen. Hiermee lijkt hypothese 1 te zijn aangetoond.

Tabel 2 Resultaten voor 'voorkeur voor samenwerken', 'aantrekkelijkheid' en 'startsalaris'

Conditie	N	Voorkeur voor samenwerken		Aantrekkelijkheid		Startsalaris	
		M	SD	M	SD	M	SD
Altruïsme	31	4.15 ^a	0.67	5.25	1.00	3.82 ^x	1.31
Geen altruïsme	34	3.13 ^b	1.04	5.07	0.99	3.30 ^y	1.08
Geen info	35	3.65 ^c	0.54	5.27	1.00	3.29 ^y	1.15

Data met de toevoeging a, b en c, en x en y verschillen significant van elkaar. 'Voorkeur voor samenwerken' werd gemeten op een 5-puntsschaal (1 = helemaal niet graag tot 5 = heel graag); 'aantrekkelijkheid' werd gemeten op een 7-puntsschaal (1 = zeer onaantrekkelijk tot 7 = zeer aantrekkelijk); het 'startsalaris' werd gemeten op een 7-puntsschaal (1 = € 1500 tot 7 = € 2700) met een interval van € 200.

De bevinding correspondeert met de voorkeur voor de sollicitanten: 'altruïsme' (51%), 'geen altruïsme' (26%) en 'geen informatie' (23%). De helft van de respondenten koos dus voor de altruïstische werknemer.

3.2 Effecten van altruïsme op overige opbrengsten

Voorkeur voor samenwerken. Een ANOVA met betrekking tot de afhankelijke variabele 'voorkeur voor samenwerken' liet een significant effect zien van OCB, $F(2, 194) = 28.38$, $p < .001$, partiële $\eta^2 = .226$. Het geslacht van de sollicitant was niet van invloed, $p = .801$. Een paarsgewijze vergelijking aan de hand van Sidak, waarbij een betrouwbaarheidsinterval van 95% werd gehanteerd, toonde dat de gemiddelde score voor 'voorkeur voor samenwerken' in de altruïsme-conditie ($M = 4.15$, $SD = 0.67$) significant hoger was dan in de geen-altruïsme-conditie ($M = 3.13$, $SD = 1.04$) of controleconditie ($M = 3.65$, $SD = 0.54$), in beide gevallen, $p < .002$. De samenwerkingsscore was tevens significant verschillend voor de geen-altruïsme-conditie en controleconditie ($p < .001$). In tabel 2 zijn de gemiddelden en standaarddeviaties met betrekking tot 'voorkeur voor samenwerken' weergegeven.

Een ANCOVA werd uitgevoerd om het mediërende effect van reputatie op de relatie tussen OCB en 'voorkeur voor samenwerken' te toetsen. Hierbij werd de reputatiescore als covariaat meegenomen. De factor OCB bleek significant, $F(2, 193) = 20.46$, $p < .001$, partiële $\eta^2 = .175$, evenals reputatie, $F(1, 193) = 27.43$, $p < .001$, partiële $\eta^2 = .124$. Deze significante resultaten duiden erop dat reputatie gedeeltelijk de relatie tussen 'voorkeur voor samenwerken' en de factor OCB medieert. In andere woorden, altruïsme leidt zowel direct als indirect (d.w.z. op basis van de reputatie) tot een hogere voorkeur voor samenwerking. De resultaten laten hiermee zien dat er een grotere voorkeur uitgaat naar samenwerking met werknemers die 'altruïsme' vertonen, deels op basis van de reputatie. Dit duidt erop dat hypothese 2 naar alle waarschijnlijkheid kan worden aangenomen.

Fysieke aantrekkelijkheid. Een ANOVA toonde met betrekking tot de afhankelijke variabele 'fysieke aantrekkelijkheid' geen significant effect voor OCB, $F(2, 194) =$

1.29, $p = .279$. De gemiddelde aantrekkelijkheidscore werd niet beïnvloed door de altruïstische gedragingen van de sollicitant, zoals ook zichtbaar is in tabel 2. Wel werd er een effect gevonden voor geslacht, $F(2, 194) = 35.28$, $p < .001$, partiële $\eta^2 = .154$, waarin de vrouwelijke sollicitant ($M = 5.58$, $SD = 0.88$) aantrekkelijker werd gevonden dan de mannelijke sollicitant ($M = 4.81$, $SD = 0.96$). Aan de hand van de uitkomsten kan niet worden gesteld dat werknemers die altruïsme vertonen, fysiek aantrekkelijker worden gevonden dan werknemers die geen altruïsme vertonen. Hypothese 3 werd dan ook niet bevestigd.

Startsalaris. Een ANOVA toonde met betrekking tot de afhankelijke variabele 'startsalaris' een significant effect voor OCB aan, $F(2, 193) = 4.17$, $p = .017$, partiële $\eta^2 = .041$. Het geslacht was niet van invloed, $p = .964$. Uit een paarsgewijze vergelijking met Sidak en een betrouwbaarheidsinterval van 95% kwam naar voren dat het 'startsalaris' in de altruïsme- conditie ($M = € 2064$, $SD = € 262$) significant hoger ligt vergeleken met het 'startsalaris' in de geen-altruïsme-conditie ($M = € 1958$, $SD = € 230$) en de controleconditie ($M = € 1960$, $SD = € 216$); in beide gevallen gold $p < .050$. De hoogte van het startsalaris verschilde niet in de laatste twee condities ($p = .998$). In tabel 2 zijn de gemiddelden en de standaarddeviatie voor de variabele 'startsalaris' opgenomen.

Een one-way ANCOVA is uitgevoerd om het mediërende effect van reputatie op de relatie tussen OCB 'altruïsme' en het 'startsalaris' te toetsen. Uit de test kwam naar voren dat de factor OCB slechts marginaal significant is, $F(2, 192) = 2.41$, $p = .093$, partiële $\eta^2 = .024$, terwijl reputatie wel een significant effect laat zien, $F(1, 192) = 4.93$, $p = .028$, partiële $\eta^2 = .025$. Deze resultaten duiden erop dat reputatie de relatie tussen OCB en startsalaris volledig medieert. Altruïstische kandidaten krijgen een hoger startsalaris toegekend dan niet-altruïstische kandidaten en dit gebeurt op basis van de reputatie. Hiermee lijkt hypothese 4 te zijn aangetoond.

4 Discussie

Dit onderzoek richtte zich, in het kader van de evolutionaire 'competitief altruïsme'-theorie, op de invloed van een goede reputatie op de werkvloer. Aan de hand van een scenario met gefingeerde referentiebrieven is onderzocht of altruïstisch gedrag op het werk gewaardeerd wordt onder werknemers en potentiële werkgevers. Eveneens is onderzocht of altruïstische gedragingen uiteindelijk ook lonend zijn voor de werknemer, bijvoorbeeld in de vorm van een betere reputatie met als gevolg een hogere waardering van collega's ten aanzien van samenwerking, aantrekkelijkheid en een hoger startsalaris. De belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek zullen hieronder worden besproken, evenals voorstellen voor vervolgonderzoek en praktische implicaties.

4.1 De belangrijkste resultaten

Het eerste resultaat in dit onderzoek laat zien dat respondenten aan sollicitanten die zich zichtbaar altruïstisch gedragen, een betere reputatie toeschrijven dan aan

sollicitanten die zich zichtbaar niet altruïstisch gedragen dan wel sollicitanten waarover geen informatie bekend is. Het lijkt er dus op dat werknemers die zich behulpzaam en onbaatzuchtig gedragen, een hoger aanzien hebben bij hun collega's dan werknemers die zich meer individualistisch of zelfzuchtig opstellen of werknemers die simpelweg geen opvallend gul gedrag op het werk laten zien. Opmerkelijk is dat oog hebben voor anderen door het vertonen van gul gedrag opgemerkt lijkt te worden door anderen. Deze bevinding sluit aan bij eerdere onderzoeken waarin naar voren kwam dat altruïstische mensen het meeste aanzien in de groep toegekend kregen (Flynn, 2003; Hardy & Van Vugt, 2006). Het percentage respondenten (51%) dat de voorkeur gaf aan een altruïstisch persoon als collega, lijkt dit resultaat eveneens te ondersteunen.

Dit resultaat ondersteunt twee van de vier assumpties van de 'competitief altruïsme'-theorie, namelijk dat (1) de altruïsten met hun gedrag een signaal afgeven over een mogelijke kwaliteit van de persoon, en dat (2) deze gedragingen observeerbaar moeten zijn voor anderen (Van Vugt et al., 2007). Mogelijk hanteerden de overige respondenten andere criteria bij de beoordeling van de kandidaten en was altruïstisch gedrag voor hen niet doorslaggevend bij de selectie van een kandidaat.

Met betrekking tot andere voordelen (d.w.z. collegiale waardering en salaris) kwam naar voren dat respondenten een grotere voorkeur hebben om een sollicitant aan te nemen die zich zichtbaar altruïstisch gedraagt dan een sollicitant die zich zichtbaar niet altruïstisch gedraagt of een sollicitant van wie geen duidelijk altruïstisch gedrag is opgemerkt. Het lijkt er dus op dat mensen die zich op het werk behulpzaam en onbaatzuchtig opstellen, fijnere en gewildere collega's zijn om mee samen te werken dan collega's die zich vooral met hun eigen zaken bezighouden of collega's die zich niet zozeer behulpzaam opstellen. De resultaten laten tevens zien dat de reputatie van de sollicitant bij de voorkeur voor samenwerken maar gedeeltelijk een rol speelt. Reputatie lijkt namelijk niet volledig te verklaren waarom mensen graag met iemand willen samenwerken. Mogelijk speelt vertrouwen (Barclay, 2004) of organisatieloyaliteit (Podsakoff et al., 2011) ook een rol in de voorkeur voor samenwerken.

Een andere hypothese die bevestigd werd, is dat werknemers die zich zichtbaar altruïstisch gedragen, een hoger startsalaris in een nieuwe functie krijgen toegekend dan werknemers die zich niet altruïstisch gedragen. De resultaten tonen dat altruïsten gemiddeld ruim € 100 meer verdienen als startsalaris. Een mogelijke verklaring is dat voornamelijk positief gedrag in geld beloond wordt. Uit deze resultaten bleek dat reputatie dit effect volledig medieert. Dit houdt in dat de verhoogde reputatie van de altruïstische werknemers ertoe leidt dat ze een hoger startsalaris toegekend krijgen.

De verwachting aangaande de fysieke aantrekkelijkheid werd niet bevestigd door dit onderzoek. De sollicitanten werden fysiek even aantrekkelijk gevonden, onafhankelijk van het wel of niet vertoonde altruïstische gedrag. Dit resultaat lijkt erop te duiden dat er geen sprake is van een halo-effect. Van mensen die zich inzetten in het belang van de ander, hoeft niet vanzelfsprekend verwacht te wor-

den dat zij ook fysiek aantrekkelijker worden gevonden dan mensen die zich niet van gulle kant laten zien. Dezelfde uitkomst werd eerder ook gevonden voor aardigheid (Hardy & Van Vugt, 2006). Wel werd de vrouwelijke sollicitant aantrekkelijker gevonden dan de mannelijke sollicitant.

De bevindingen met betrekking tot samenwerken en salaris laten zien dat altruïsme, naast het feit dat het een voordeel oplevert voor een ander, ook lonend is voor de altruïstische werknemer zelf. Het huidige onderzoek kan daarmee worden gezien als een aanvulling op onderzoek van Barclay en Willer (2007). Zij toonden namelijk aan dat mensen guller werden als zij daarmee konden beïnvloeden om gekozen te worden als sociale interactiepartner. Aangezien huidig onderzoek laat zien dat degenen die het gedrag van de werknemer beoordeelden, ook daadwerkelijk een voorkeur hadden voor altruïsten, zou het voordeel voor de altruïst op lange termijn kunnen zijn dat zij eerder dan niet-altruïsten mogen aanschuiven bij projecten of baantjes krijgen toegeschoven door anderen. Het lijkt er dus op dat het vertonen van OCB's op het werk wel degelijk iets kan opleveren op langere termijn. Hiermee wordt met dit onderzoek ook aan een derde criterium van de 'competitief altruïsme'-theorie voldaan, namelijk dat er voor de altruïst lange termijn voordelen in het vooruitzicht zijn (Van Vugt et al., 2007).

Met enige voorzichtigheid kan naar aanleiding van huidig onderzoek worden gesteld dat er ook aan het vierde criterium van de competitief-altruïsme-theorie werd voldaan, namelijk dat er individuele verschillen in altruïsme moeten bestaan. Er bleek een mogelijk effect te zijn van de volgorde waarop de referentiebrieven zijn gelezen op de reputatie. De reputatie van de altruïstische sollicitant steeg als de referentiebrieven na een andere referentiebrieven, terwijl de reputatie van de niet-altruïstische sollicitant daalde als de referentiebrieven na een andere. Het lijkt er dus op dat wanneer mensen individuele verschillen in altruïsme kunnen opmerken, ze het altruïstische dan wel het niet-altruïstische gedrag nog sterker onderscheiden en beoordelen op het gebied van reputatie.

4.2 Sterke en zwakke punten van het onderzoek en voorstellen voor vervolgonderzoek

Een eerste zwakke punt is dat er in het onderzoek geen daadwerkelijke personeelsselectie plaatsvond omdat de sollicitanten en brieven fictief waren. We weten daarom niet of bij de keuze van de deelnemers voor de altruïstische kandidaten zogenoemde 'demand characteristics' een rol speelden. Een tweede punt is dat wellicht niet in alle organisaties er evenveel waarde gehecht wordt aan het belang van altruïstische werknemers. We denken dan bijvoorbeeld aan het leger of de politie, waarin ook een zekere mate van bereidheid tot agressie iemand een goede reputatie zou kunnen geven. Een derde punt is dat we slechts één mannen-vrouwengezicht hebben getoond aan de deelnemers. Ook al vonden we dat het vrouwengezicht als aantrekkelijker werd gezien, dit beïnvloedde niet de resultaten met betrekking tot altruïsme.

Er zijn ook sterke punten in dit onderzoek te noemen. Een ervan is de manier waarop het onderzoek is opgezet. Het scenario over personeelsselectie in combi-

natie met de referentiebrieven maakte het doel van het onderzoek en de manipulaties (OCB 'altruïsme' en geslacht) onherkenbaar voor respondenten, en was tegelijkertijd heel realistisch opgezet met betrekking tot het voorgehouden onderwerp 'personeelsselectie'. Het daadwerkelijke onderwerp van het onderzoek, altruïsme, was uit de referentiebrieven vrijwel niet op te maken, waardoor respondenten niet makkelijk misleidende antwoorden konden geven. Een ander sterk punt was dat de doelgroep in het huidige onderzoek bestond uit werknemers die ten minste 18 uur (met een gemiddelde van 34 uur) bij in Nederland gevestigde bedrijven werkten. De respondenten in het onderhavige onderzoek zijn daarmee representatief voor Nederlandse werknemers en spelen mogelijk ook een rol bij werving en selectie in de praktijk. Dit komt de generaliseerbaarheid van de bevindingen ten goede.

Een suggestie voor vervolgonderzoek is om 'competitief altruïsme' in de vorm van een veldexperiment of longitudinaal onderzoek binnen één of meerdere organisaties, teams of afdelingen te onderzoeken. Voor zover bekend is het huidige onderzoek het eerste onderzoek dat zich richtte op competitief altruïsme op de werkvloer. Vervolgonderzoek zou opheldering kunnen geven over de actie en reactie met betrekking tot altruïsme in en tussen groepen werknemers, waarbij onderzocht zou kunnen worden of werknemers of teams daadwerkelijk guller worden als hun gedrag opgemerkt wordt door anderen (Barclay, 2004; Barclay & Willer, 2007; Hardy & Van Vugt, 2006; Nadler, 2002). Ten slotte zouden organisaties er goed aan doen om referenten te verzoeken iets te schrijven over zichtbare OCB's van sollicitanten, omdat dit soort informatie zeer nuttig kan zijn voor selectie-doelinden. Uiteraard is informatie van een derde partij betrouwbaarder dan informatie van de kandidaten zelf (Stiff & Van Vugt, 2008).

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Uit dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat 'competitief altruïsme' een rol speelt in organisaties. Altruïstisch gedrag wordt gewaardeerd door collega's en het is nuttig voor de carrière van een werknemer om dit gedrag te vertonen. Een altruïstische reputatie levert een startsalaris op dat gemiddeld 100 euro per maand hoger ligt.
- Op basis van de uitkomsten lijkt een rol weggelegd voor leidinggevers in het stimuleren van altruïsme onder werknemers binnen het team. Bijvoorbeeld door het vertonen of benoemen van voorbeeldgedrag, het geven van complimenten aan de eigen werknemers in het bijzijn van collega's, en het aanmoedigen en belonen van altruïstische gedragingen in functionerings- en beoordelingsgesprekken ('Dat is goed voor je carrière').

- Het management of de directie zou altruïsme kunnen erkennen als een belangrijke waarde en mogelijk zelfs altruïsme tussen afdelingen kunnen aanmoedigen, bijvoorbeeld in toespraken. De mogelijkheid bestaat namelijk dat, als werknemers hulp bieden aan anderen buiten hun eigen afdeling, dit hun reputatie zelfs kan versterken.

Literatuur

- Anderson, C., John, O.P., Keltner, D. & Kring, A.M. (2001). Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 116-132.
- Barclay, P. (2004). Trustworthiness and competitive altruism can also solve the 'tragedy of the commons'. *Evolution and Human Behavior*, 25, 209-220.
- Barclay, P. & Willer, R. (2007). Partner choice creates competitive altruism in humans. *Proceedings of the Royal Society B*, 274, 749-753.
- Batson, C.D. & Powell, A.A. (2003). Altruism and prosocial behavior. In T. Million & M.J. Lerner (Eds.), *Handbook of psychology: Personality and social psychology*, Vol. 5 (pp. 463-484). New York: Wiley.
- Becker, S.W. & Eagly, A.H. (2004). The heroism of women and men. *American Psychologist*, 59, 163-178.
- Bereczkei, T., Birkas, B. & Kerekes, Z. (2010). Altruism towards strangers in need: Costly signaling in an industrial society. *Evolution and Human Behavior*, 31, 95-103.
- Bowling, N.A., Beehr, T.A., Johnson, A.L., Semmer, N.K., Hendricks, E.A. & Webster, H.A. (2004). Explaining potential antecedents of workplace social support: Reciprocity or attractiveness? *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 339-350.
- Fehr, E. & Fischbacher, F. (2003). The nature of human altruism. *Nature*, 425, 785-791.
- Flynn, F.J. (2003). How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity. *Academy of Management Journal*, 46, 539-553.
- Franzoi, S.L. (2006). Prosocial behavior: Helping others. In S.L. Franzoi (Ed.), *Social psychology* (pp. 531-568). New York: Mc Graw-Hill.
- Hall, A.T., Zinko, R., Perryman, A.A. & Ferris, G.R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: Mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 381-392.
- Hamilton, W.D. (1964). The genetical evolution of social behavior, I, II. *Journal of Theoretical Biology*, 7, 17-52.
- Hardy, C. & Van Vugt, M. (2006). Nice guys finish first: The competitive altruism hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1402-1413.
- Heilman, M.E. & Chen, J.J. (2005). Same behavior, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 431-441.
- Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., Zinko, R., Arnell, B. & James, M. (2007). Reputation as a moderator of political behavior-work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology*, 92, 567-576.

- Hui, C., Lam, S.S.K. & Law, K.K.S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 5, 822-828.
- Johnson, D.E., Erez, A., Kiker, D.S. & Motowidlo, S.J. (2002). Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 808-815.
- Milinski, M., Semmann, D. & Krambeck, H. (2002). Reputation helps solve the 'tragedy of the commons'. *Nature*, 415, 424-426.
- Nadler, A. (2002). Inter-group helping relations as power relations: Maintaining or challenging social dominance between groups through helping. *Journal of Social Issues*, 58, 487-502.
- Nowak, M.A. & Sigmund, K. (2005). Evolution of indirect reciprocity. *Nature*, 437, 1291-1298.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. & Mishra, P. (2011). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 96, 310-326.
- Roberts, G. (1998). Competitive altruism: From reciprocity to the handicap principle. *Proceedings of the Royal Society of London Series B*, 265, 427-431.
- Snyder, M. & Omoto, A.M. (2008). Volunteerism: Social issues perspectives and social policy implications. *Social Issues and Policy Review*, 2, 1-36.
- Stiff, C. & Van Vugt, M. (2008). The power of reputations: The role of the third party information in the admission of new group members. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 12, 155-166.
- Trivers, R. (1971). The evolution of reciprocal altruism. *Quarterly Review of Biology*, 46, 35-57.
- Van Lange, P.A.M., Bekkers, R., Schuyt, T.N.M. & Van Vugt, M. (2007). From games to giving: Social value orientation predicts donations to noble causes. *Basis and Applied Social Psychology*, 29, 375-384.
- Van Vugt, M. & Hardy, C.L. (2009). Cooperation through competition: Conspicuous contributions as costly signals in public goods. *Group Processes and Intergroup Relations*, 13, 101-111.
- Van Vugt, M., Roberts, G. & Hardy, C. (2007). Competitive altruism: Development of reputation-based cooperation in groups. In R. Dunbar & L. Barrett (Eds.), *Handbook of evolutionary psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Van Vugt, M. & Van Lange, P. (2006). Psychological adaptations for prosocial behaviour: The altruism puzzle. In M. Schaller, D. Kenrick & J. Simpson, *Evolution and social psychology* (pp. 237-261). Psychology Press.
- Wedekind, C. & Braithwaite, V.A. (2002). The long-term benefits of human generosity in indirect reciprocity. *Current Biology*, 12, 1012-1015.

Nynke P. Engelhard, Arianne J. van der Wal & Mark van Vugt

Bijlage A: Voorbeeld van een referentiebrieﬀ ‘Altruïsme’

Amsterdam, 9 mei 2011

Onderwerp: Referentiebrieﬀ Anna

Geachte heer/mevrouw,

Onlangs gaf Anna te kennen dat zij bij een andere organisatie gesolliciteerd heeft naar de functie ‘administratief medewerker’. Op verzoek zal ik, als huidig leidinggevende, mijn beeld over Anna beschrijven.

In 2006 kwam Anna bij onze organisatie in dienst. Zij is inmiddels vijf jaar bij ons werkzaam in de functie van administratief medewerker. Anna heeft binnen onze afdeling en organisatie altijd goed gefunctioneerd. Zij werkt gestructureerd en nauwkeurig. Eveneens kan Anna nette foutloze brieven opstellen en schrijft zij duidelijke notulen. Tevens kan zij de post correct en snel verwerken en archiveert stukken goed. Ook is zij aan de telefoon communicatief sterk en is zij handig met diverse tekstverwerkingsprogramma’s.

In de vijf jaar dat ik leidinggevende van Anna ben, heb ik Anna leren kennen als iemand die graag goed werk aflevert, die plezier heeft in haar werk en die daarnaast uit zichzelf anderen helpt als zij problemen hebben met hun werk. Anna merkte in de afgelopen jaren bijvoorbeeld op dat veel nieuwe collega’s op de afdeling problemen hadden met de software die we op de afdeling gebruiken. Buiten werktijd leerde zij hen individueel hoe zij correct met de software om konden gaan, met als resultaat dat de nieuwe werknemers hun collega’s en klanten beter van dienst konden zijn. Typerend voor Anna is dan ook dat zij hart voor de zaak heeft.

Op basis van mijn ervaring met Anna ben ik van mening dat zij geschikt is voor de functie ‘administratief medewerker’.

Met vriendelijke groet,

Dominique Jansen

Leidinggevende Administratie

Bijlage B: Voorbeeld van een referentiebrieﬀ ‘Geen altruïsme’

Amsterdam, 9 mei 2011

Onderwerp: Referentiebrieﬀ Anna

Geachte meneer/mevrouw,

In verband met een sollicitatie naar een functie van ‘administratief medewerker’ is mij gevraagd een referentie te geven met betrekking tot het functioneren van Anna. In deze brieﬀ zal ik mijn visie over haar functioneren en kwaliteiten uiteenzetten.

Anna is inmiddels vijf jaar bij onze organisatie in dienst. Vanaf haar indiensttreding heeft zij als administratief medewerker goed gefunctioneerd. Ik heb ervaren dat de mondelinge en schriftelijke uitdrukingsvaardigheid van Anna goed is. Dit blijkt vooral uit hoe zij mensen aan de telefoon te woord staat, maar ook uit de notulen en brieven die zij stijlvol en zonder spelfouten typt. Daarnaast kan Anna ook nauwkeurig en gestructureerd werken, zo kan zij goed archiveren en de post verwerken. Gebleken is ook dat zij overweg kan met verschillende softwareprogramma’s op de computer.

Mijn ervaring met Anna is dat zij gefocust is op de uitvoer van haar eigen taken en dat zij graag nuttig bezig wil zijn in haar werktijd. Anna leert het beste door zaken aan te pakken en door te leren uit ervaring; zij is ervan overtuigd dat mensen het beste leren als ze in het diepe worden gegooid. Anna gaat dan ook uit van zelfredzaamheid en verwacht van collega’s dat zij ook zaken zelfstandig uitzoeken. In het geval dat collega’s tegen problemen aanlopen, geeft Anna veelal aan dat zij daarmee naar hun leidinggevende kunnen gaan voor een oplossing. Kenmerkend voor Anna is haar rustige en serieuze houding, evenals haar zelfstandigheid.

Vanuit mijn ervaring met Anna kan ik zeggen dat zij geschikt is voor de functie ‘administratief medewerker’.

Met vriendelijke groet,

Renée Van Dijk
Leidinggevende Administratie

Bijlage C: Uit het Engels vertaalde reputatie-items (Hochwarter et al., 2007)

1. wordt door anderen zeer gewaardeerd.
2. heeft een goede reputatie.
3. wordt door collega's en zijn/haar directe werkomgeving gerespecteerd.
4. Collega's vertrouwen
5. Collega's zien als een zeer integer persoon.
6. Anderen zien als iemand die zaken uitgevoerd krijgt.
7. heeft de reputatie dat hij/zij resultaten behaalt.
8. Men verwacht van dat hij/zij altijd de beste prestatie laat zien.
9. Men weet dat enkel resultaten levert van de hoogste kwaliteit.
10. Men rekent erop dat altijd een prestatie van de hoogste kwaliteit levert.
11. heeft de reputatie dat hij prestaties levert van de hoogste kwaliteit.
12. Als men dingen gedaan wil hebben, vragen ze om dat te doen.

Competitive altruism at work: An evolutionary psychology approach

Nynke P. Engelhard, Arianne J. van der Wal en Mark van Vugt, Gedrag & Organisatie, volume 26, September 2013, nr. 3, pp. 293-310.

'Competitive altruism' theory (Hardy & Van Vugt, 2006) sheds new light on why people behave altruistically in work organizations. Evidence shows that getting an altruistic reputation is profitable for employees in the long run. An experiment among employees was conducted to see if 'altruism' as a form of Organizational Citizenship Behaviors affects the reputation of the candidate employee and whether this behavior eventually gets them the job and a higher starting salary. Based on a hypothetical candidate employee, who was described as either altruistic or non-altruistic, participants evaluated his/her reputation, cooperation, attraction and starting salary. The findings confirmed that altruistic candidate employees have a better reputation than non-altruistic employees. As expected, people have a stronger preference to work with employees with an altruistic reputation, and they get a higher starting salary. Practical and theoretical implications are discussed.

Key words: competitive altruism, reputation, organizational citizenship behavior, co-operation, (starting)salary